

Резюме: *Като дейности, насочени към постигане на бъдещи цели реформите неминуемо са свързани с присъщ риск, който следва да бъде отчитан и управляван. Тази теза в пълна сила важи за реформите в областта на управление на ресурсите за сигурност и отбрана, намерили израз във въвеждането на програмния подход за управление на ресурси. В същото време прилагането на какъвто и да е процес за управление на риска не гарантира извличане на положителен ефект от специфичната управленска дейност. Необходимо е прилагане на добре структуриран, изчерпателен и непрекъснато развиващ се (реформиращ се) процес за управление на програмния риск за ресурсите за сигурност и отбрана, който да гарантира постигането на поставените цели.*

Ключови думи: риск, рисков профил, апетит към риска, толеранс към риска, идентифициране, анали и оценяване на риска, противодействие срещу риска.

Въведение

При избора на заглавие често пъти авторите се изкушават да формулират съждения, които, макар че по значение не са напълно коректни, привличат читателите. В случая е използван подобен подход с ясното разбиране, че връзката между реформите в системата за сигурност и риска е напълно обоснована, но реформи в самия риск звучат малко абстрактно. Очевидно тезата, която ще бъде развита по-надолу в материала, се състои от две части. Първата част се отнася до изследване на съществуващата връзка и зависимост между планираните и провежданите реформи в системата за сигурност и асоциирания и придобития риск. Втората част на тезата засяга въпроса достатъчно ефективен ли е процеса за управление на риска, който се прилага в системата за сигурност, и по точно при управление на ресурсите за сигурност и отбрана, и до каква степен този процес е адекватен на най-новите теоретични постановки в сферата на възприемане на риска и неговото управление. Връзката между двете части на тезата е очевидна и са заключава в следното: всяка целенасочена човешка дейност е свързана с риск, чието резултатно управление зависи от степента на ефективност на прилагания процес за управление на риска. Онова, което се очаква да бъде доказано, е, че управлението на риска не е отделна мениджърска дейност, а интегрирана част от цялостното управление на една организация, ефектът от която зависи от изчерпателността и качеството на управленския процес.

Реформи и риск

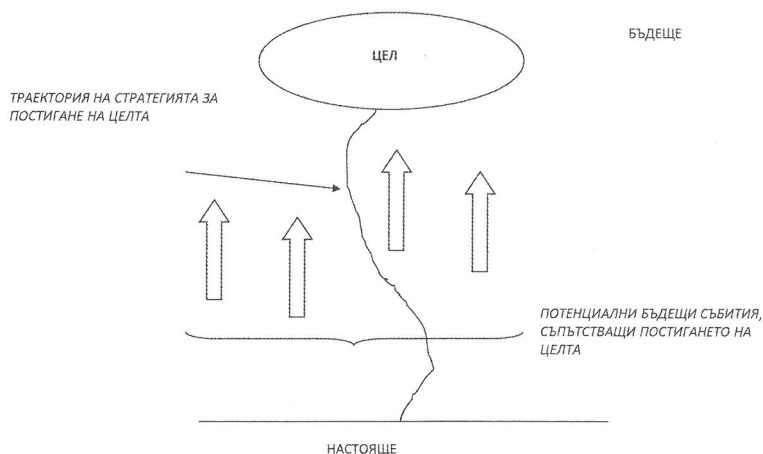
По отношение на термина „реформа“ могат да бъдат намерени различни дефиниции, сред които като примери могат да бъдат посочени следните:

- преобразование, промяна на определени обществени отношения и процеси към по-добра форма или благоприятно състояние;
- изменение в произволна сфера на живота, която не засяга функционалните основи или преобразование, въведено по законодателен път;
- промяна в бъдещето, която цели укрепване и обновяване на дадени отно-

шения, при което не е задължително винаги да са налице повишаване качеството на живот, увеличаване на доходите на хората и т.н.;

- изменение на формата и съдържанието на даден процес или отношение, предполагащо наличие на промяна в механизмите за функциониране, промяна на основополагащите принципи и получаване на принципно нови резултати;
- подобряване или изменение на онова, което е погрешно, незадоволително, корумпирано и т.н.;
- промяна към по-добро състояние чрез внедряване на алтернатива, извършване на подобрения и др.

При опита да бъдат обобщени дадените примери за дефиниции може да се каже, че за реформата е характерно планово преминаване към бъдещо ново състояние, което съответства на поставена цел, отговаря на предварително дефинирани изисквания и се базира на определени базови принципи. На фигура 1 представена в схематичен вид идеята за реформа. Очевидно е поставена цел, която се намира в близко или по-далечно бъдеще и която определя желаното ново състояние на дадения процес или отношения. Целта се преследва с помощта на избрана стратегия, която обединява средствата и начините за постигане на новото състояние. В хода на плановете придвижване към целта от страна на средата възникват потенциални събития, една част от които стимулират постигането на целта (тези потенциални събития се наричат възможности) и друга част от които застрашават постигането на поставената цел (тези потенциални събития се наричат рискове).



Фиг. 1. Целенасоченост на човешката дейност и възникване на рискове

Напълно подчинен на разбирането за реформа е примерът за преминаване към програмно управление на ресурсите за сигурност и отбрана, което като процес стартира в началото на 21-ви век и което продължава да търси усъвършенстване и в наши дни. Характерна особеност на програмното управление на ресурсите за сигурност и отбрана е отчитане на свързаните рискове. Основите за това са поставени в Концепцията за планиране, програмиране и бюджетиране в Министерство на отбраната и Въоръжените сили, в която е записано, че отговорните структури „изготвят оценка на риска за възможностите на въоръжените сили за изпълнение на задачите от Указани-

ята за програмиране на министъра на отбраната при реализиране на разработените програми“. В същия документ се казва, че определянето на риска е фундаментално изискване по отношение на управлението на ресурсите за сигурност и отбрана.

Направеният до тук анализ разкрива положителни страни и недостатъци на разбирането за връзката между реформите и риска в рамките на процеса за управление на ресурсите за сигурност и отбрана. Положителните страни намират израз в следното:

- успоредно с извършване на реформа в областта на ресурсното управление чрез преминаване към програмен подход за управление са възприема и разбирането за това, че управлението на риска е неизменна и интегрирана част от този нов управленски подход;

- създават се условия и се изграждат институционални и организационни предпоставки за прилагане на управлението на риск в хода на цялостното управление на ресурсите за сигурност и отбрана.

Като недостатъци на разглежданата реформа могат да бъдат отбелязани:

- насочване на вниманието единствено към оценяването на риска, присъщ на програмния подход за управление на ресурси без да се търси пълна изчерпателност на управленския процес по отношение на риска;

- ниска ефективност на управленския процес предвид на неговата ограниченост като обхват и технология.

Като цяло може да се обобщи, че при реформата в областта на управлението на ресурсите за сигурност и отбрана, намираща израз във въвеждане на програмния подход за управление, се обръща внимание на съпътстващите рискове и на необходимостта от тяхното оценяване и управление. Макар че тази връзка е по-скоро теоретически описана, а не толкова реализирана на практика, може да се приеме, че първата част на тезата, касаеща връзката между реформите и риска, е доказана.

Реформи в риска

Под „реформи в риска“ авторът разбира последователни стъпки за усъвършенстване на прилагания процес за оценяване и управление на риска, асоцииран към програмното управление на ресурсите за сигурност и отбрана. Подобни форми на усъвършенстване се търсят основно в две посоки: структура на процеса за оценяване и управление на риска и развитие на средствата за реализиране на управленския процес.

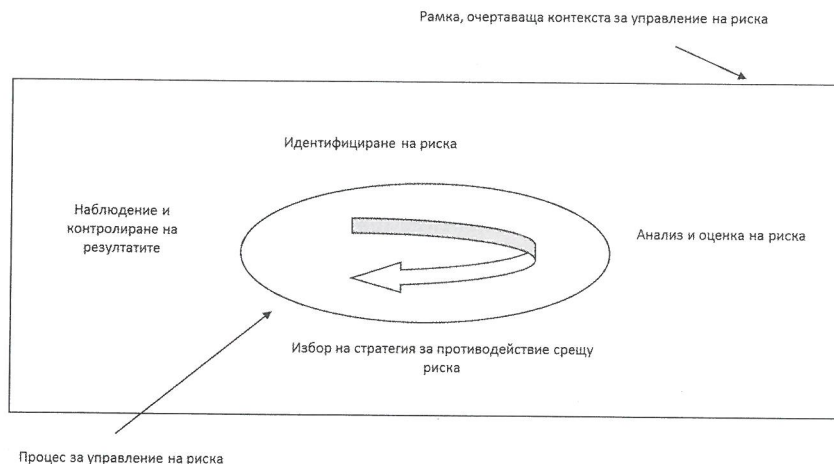
По отношение на развитието на структурата на процеса за оценяване и управление на програмния риск може да бъде разгледано съдържанието на Стратегията за управление на риска за програмите на Министерство на отбраната и Въоръжените сили. В този документ са представени няколко модела за съдържанието на управленския процес, които ескалират по своето съвършенство в следната последователност:

- опростен модел, включващ два етапа: анализ на риска и управление на риска;
- модел за управление на риска, включващ етапите на идентифициране на риска, оценяване на риска, противодействие срещу риска, наблюдение и контролиране на резултатите от управлението на риска;

- разширен модел за управление на риска, включващ етапите за дефиниране на средата (контекста) за управление на риска, идентифициране на риска, анализ на риска, оценка на риска, противодействие срещу риска, а също така и процесите за взимане на решение, наблюдение и контрол на резултатите както и информационен процес;

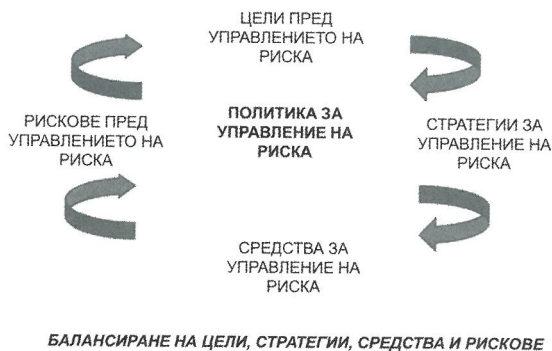
- окончателен модел на процеса за управление на риска, който се различава от разширения модел по това, че съдържа два допълнителни етапа: формулиране на политика и определяне на ангажменти към управлението на риска и формиране и използване на управленски екип.

Въпреки нарастващата подробност в съдържанието на изброените модели, прилагани при управление на риска при програмното управление на ресурсите за отбрана, те не отговарят напълно на съвременните разбирания за съдържанието на този специфичен управленски процес. Тези най-нови разбирания включват разделяне на процеса на две основни части: рамка за управление на риска и процес за управление на риска (вж. фиг. 2).



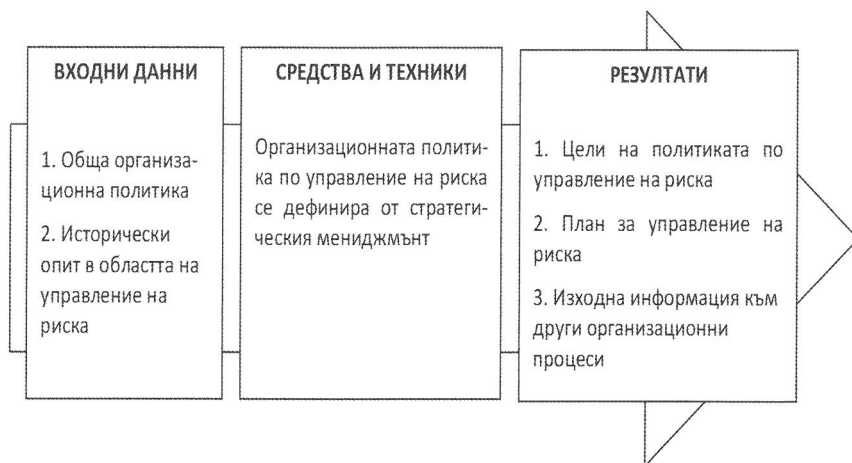
Фиг. 2. Рамка и процес за управление на програмния риск

Предназначението на рамката на процеса за управление на програмния риск е очертаване на средата (контекста), в който протича самият управленски процес. Основните компоненти на тази рамка включват политиката за управление на риска, подготовката и използването на екип за управление на риска, вземане на управленски решения, информационен процес, мониторинг на системата за управление на риска и т.н.



Фиг. 3. Съдържание на политиката за управление на риска

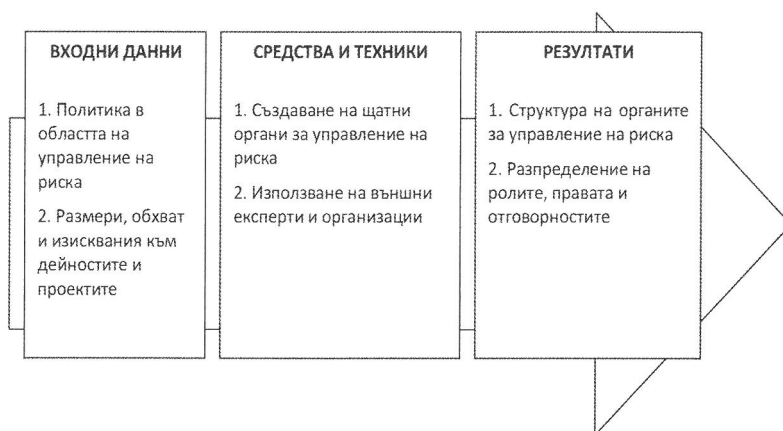
На фиг. 3 са представени основните компоненти на политиката за управление на риска, каквито са целите, стратегиите, средствата и рисковете пред управлението на риска. Самата технология за разработване на политика за управление на риска, представена като съвкупност от входни данни, средства и техники, и резултати е показана на фиг. 4.



Фиг. 4. Технология за разработване на политика за управление на риска

От практическа гледна точка може да се каже, че към момента няма ясно дефинирана, разписана и представена политика за управление на риска при програмното управление на ресурсите за сигурност и отбрана. Целите, стратегии и средствата в това направление се задават с Указанията за програмиране на министъра на отбраната, което не представлява добра практика за формулиране и оповестяване на инструментална политика, каквато е тази, свързана с управлението на програмния риск.

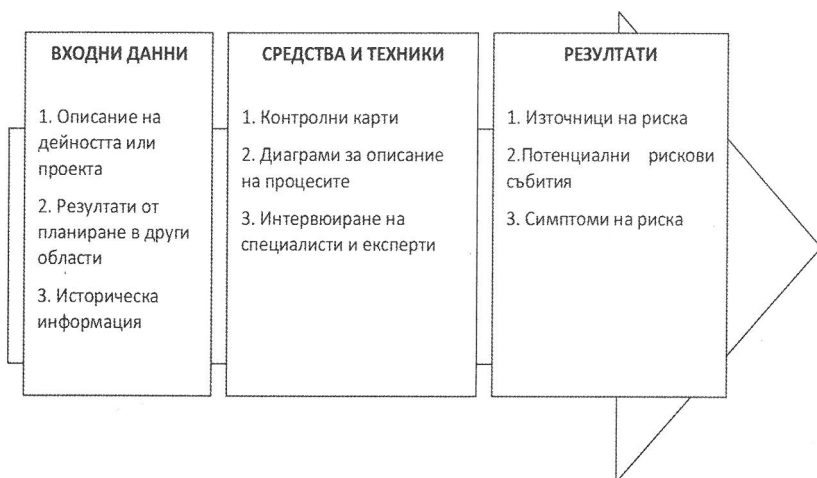
Друг съществен компонент на рамката за управление на програмния риск е обучението и използването на екипи за управление на риска. Технологията за тази дейност е представена на фиг. 5.



Фиг. 5. Създаване и използване на екипи за управление на риска

Очевидно в това направление са възможни два основни варианта: подготовка и използване на собствени служители при управлението на програмния риск и аутсорсване на дейностите по управление на програмния риск. Двете алтернативи не бива да се разглеждат като по-добра и по-лоша, а като две алтернативи за извършване на една и съща дейност. В правомощията на вземащите решение е да предпочетат една от двете алтернативи, която се оказва по-ефективна за постигане на поставената цел. Към момента при управлението на риска за ресурсите за сигурност и отбрана се залага на обучението и използването на вътрешни кадри, за които се организират различни форми на обучение. Неудобството идва от необходимостта от съвместяване на основни служебни задължения на участниците в екипите на програмите със задължението по идентифициране, оценяване и противодействие срещу програмните рискове.

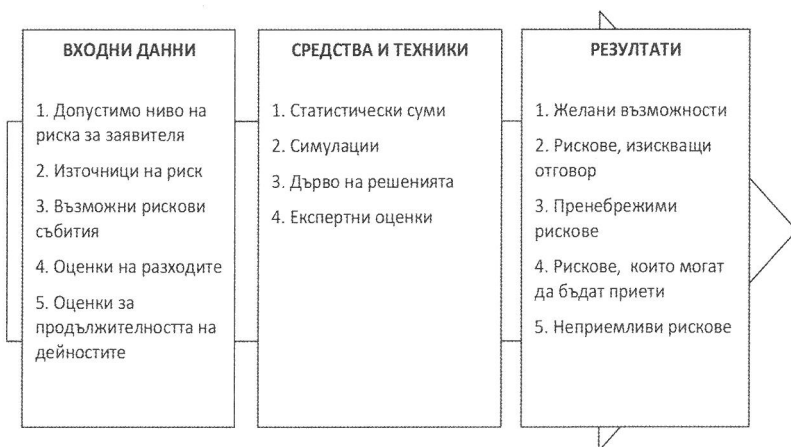
Самият процес по управление на програмния риск за ресурсите за сигурност и отбрана стартира с етапа за идентифициране на рисковете. Технологията за идентифициране на програмните рискове е представена на фиг. 6.



Фиг. 6. Идентифициране на програмните рискове

Целта на идентифицирането на риска е създаване на рисков профил на изследвания обект (организация, процес и т.н.). Този етап е от съществена важност за успеха на цялостното управление на риска поради факта, че ако не бъдат открити релевантните рискове за изследвания обект следващите етапи на анализ, оценка и противодействие срещу риска губят смисъл. Крайният резултат от идентифицирането на риска е създаване на пълен списък от рискови събития, които на по-късен етап да бъдат подложени на анализ и оценяване.

Като втори етап на процеса за управление на риска може да се приеме анализа и оценката на идентифицираните рискове. Технологията за извършване на дейностите от етапа е представена на фиг. 7. В рамките на този етап рисковете се анализират и оценяват най-често на базата на два техни параметъра: вероятност за реализиране и размер на очакваните негативни последствия от тях. Като резултат идентифицираните рискове се разделят на три групи: висок, среден и нисък риск. Добрата практика изисква преминаване от тази оценка на риска към оценяване на рисковете като неприем-



Фиг. 7. Анализ и оценяване на рисковете

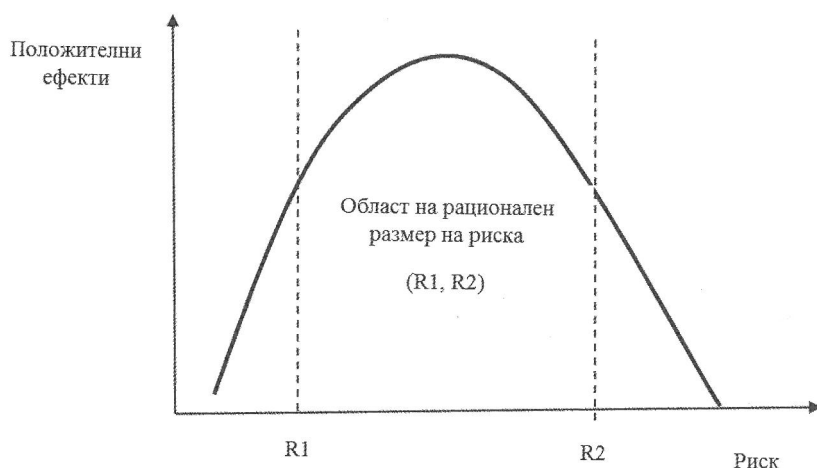
лив и приемлив риск. Трудностите в случая са свързани със субективното възприемане на риска, т.е. даден риск, оценен като висок, за едни хора може да бъде приемлив, а за други неприемлив. Преодоляване на съществуващите затруднения става възможно чрез прилагане на инструменти на управлението на риска каквито са апетита и толеранса към риска (на които ще бъде обърнато внимание по-надолу в материала). Като краен резултат от етапа за анализ и оценяване на рисковете се получава разделяне на списъка от идентифицирани рискове на четири групи: приемливи, неприемливи, пренебрежими и несъществуващи рискове.

Очевидно добрият мениджмънт на ресурсите за сигурност и отбрана следва да обърне внимание на всяка от четирите групи рискове като усилията се концентрират върху създаване и прилагане на подходящи стратегии за противодействие срещу неприемливите рискове и снижаване на тяхната интензивност до размера на апетита към риска. Погледнати по принцип, възможните стратегии (подходи) за противодействие срещу неприемливите рискове са представени схематично на фиг. 8.



Фиг. 8. Възможни подходи за противодействие срещу неприемливите рискове

Един от възможните въпроси, свързан със стратегиите за противодействие срещу неприемливите рискове, е свързан с това докъде следва да бъдат снижавани вероятността за реализиране на рисковете и размерът на негативните последици от тях. Като краен отговор на този въпрос може да бъде представен стремежът към напълно елиминиране на рисковете, свързани с изследвания обект. Както се вижда от графиката на фиг. 9, снижаването на нивото на риска води до снижаване на размера на възвръщаемостта от предприеманите действия за постигане на положителни резултати, в случая от управлението на ресурсите за сигурност и отбрана. Добрият мениджмънт следва да се стреми към максимизиране на възвръщаемостта от управленските процеси, което означава, че той следва да бъде готов да поеме определено количество риск. Максимизиране на възвръщаемостта от извършваната дейност налага формулиране на т. нар. „област на рационалния размер на риска“ (вж. фиг. 9). Тази област е пряко свързана и зависи от заявения апетит и толеранс към риска.



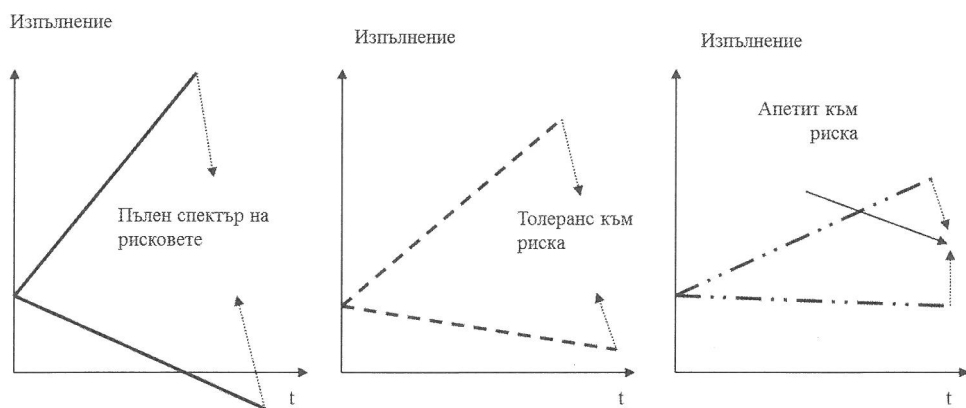
Фиг. 9. Взаимна връзка между размера на възвръщаемост на дейностите и поетия риск

Последният етап от процеса за управление на риска е свързан с наблюдение и контролиране на резултатите от прилагане на стратегията за снижаване на неприемливите рискове. За целта е нужно да се определят подходящи параметри, които да бъдат следени и по изменението на които да се преценява доколко успешна е прилаганата стратегия за противодействие срещу риска. В случай на чувствително разминаване между планираните и получаваните резултати се налага вземане на коригиращи решения, което връщат процеса в неговите първоначални етапи.

От практическа гледна точка, при управлението на ресурсите за сигурност и отбрана се прилага процес за управление на риска, чието съдържание е близко до описаното по-горе. Възможните положителни промени в тази посока могат да бъдат свързани с повишаване на детайлността на дейностите и обогатяване на инструментите (методите), прилагани при идентифициране, анализ и оценка на свързаните рискове.

Второто направление за развитие (реформиране) на практиката за управление на риска, свързан с ресурсите за сигурност и отбрана е в посока на използване на по-широк кръг мениджърски инструменти. Два от тези инструменти са т. нар. апетит

и толеранс към риска. Апетитът към риска се свързва с присъщия или още първичния риск и може да се дефинира като количество присъщ риск като вид и интензивност, което организацията може да поеме без това да застраши постигането на поставените цели. От своя страна толерансът към риска може да бъде представен като количеството вторичен риск, с което организацията може да се справи в процеса на управление на риска. Връзката между рисковия профил на една организация и апетита и толеранса към риска на същата тази организация е представен в схематичен вид на фиг. 10. Сравнени по своя обхват, пълният спектър на риска е най-широкообхватният от трите, следва толеранса към риска и накрая е апетита към риска. Добрите практики използват апетита и толеранса към риска за разделяне и представяне на идентифицираните рискове в две групи: приемливи и неприемливи рискове, като за вторите задължително се избират и прилагат стратегии за снижаване на риска.



Фиг. 10. Сравнение в обхвата на пълния спектър от рискове, апетит и толеранс към риска

В практиката на управление на риска за ресурсите за сигурност и отбрана отсъства използването на апетита и толеранса към риска като мениджърски инструменти. Анализът и оценката на идентифицираните рискове спира до тяхното разделяне на висок, среден и нисък риск. Предвид на субективното възприемане на риска това е недостатъчно и развитието или реформирането на процеса по управление на риска може да премине през въвеждане на двете понятия и използване на възможностите, които те предоставят.

Заклучение

Обобщавайки резултатите от направения анализ, може да се каже, че при управлението на ресурсите за сигурност и отбрана съществува разбирането за необходимостта от прилагане на процес за управление на свързаните рискове. На този процес се гледа като интегрирана част от цялостната мениджърска дейност, а не като на едно отделно и безсмислено упражнение. В общи линии съдържанието на процеса за управление на риска, прилаган в практиката, отговаря на добрите практики и спомага за извършване на дейността и постигане на целите.

В същото време не е без значение да се отбележи необходимостта от усъвършенстване на представата за управление на риска, в която се включва рамка на управ-

ленската дейност и самия управленски процес. По този начин ще нарасне изчерпателността и детайлизирането на управлението на риска, което без съмнение ще доведе до повишаване на ефективността на управлението на риска за ресурсите за сигурност и отбрана.

Използвана литература

1. Георгиев В. Програмно и проектно управление на ресурсите за отбрана. София, Авангард, 2006 г.
2. Стратегия за управление на риска за програмите на Министерство на отбраната и Въоръжените сили. София, ВИ, 2009 г.
3. Концепция за планиране, програмиране и бюджетиране в Министерство на отбраната и Въоръжените сили. София, ВИ, 2001 г.